

La ética crea valor

Guías para incorporar la ética en la gestión de las organizaciones

JUAN CARLOS ECHEVERRY

Las utilidades anuales y el valor de una empresa, en el caso de negocios privados, y la capacidad de crear bienes públicos, en el caso de entidades estatales, están directamente ligadas a la prevalencia de la integridad. La ética, por lo tanto, debe ser vista no solamente como algo deseable, sino como parte fundamental de las empresas y de la organización estatal.

Fijar y hacer cumplir altos estándares de ética no solo genera una mejor gobernanza, sino que es fuente de una cantidad de ahorros difíciles de predecir ex-ante, pero de magnitud considerable.

Las normas son importantes, pero aún más cruciales son la promoción de una cultura ética creíble y difundida al interior de la organización, y una gerencia eficaz y continua en este frente, dedicada a obtener resultados y a evolucionar con la organización.

La incidencia de la corrupción es clara, perniciosa y generalizada en nuestra sociedad y nuestro continente. En 2018 el presidente de México ganó las elecciones con la bandera de la lucha contra la corrupción. En Brasil, dos presidentes han sido arrestados y una presidenta fue depuesta a causa de una enorme crisis de corrupción. En Perú, hay dos presidentes en la cárcel, otro pedido en extradición y otro que cometió suicidio por razones relacionadas con escándalos de corrupción. Casos similares se han presentado en Argentina y Chile, en los más altos niveles del gobierno. Guatemala, Nicaragua, Panamá y Costa Rica también han sumado eventos a esta cadena deplorable. Ni qué decir de Venezuela. Y Colombia no ha sido la excepción en muchos niveles de los gobiernos nacional y subnacionales, el Congreso, la justicia y el sector privado.

Equivocadamente se piensa que la corrupción es, sobre todo, un fenómeno del sector público. Sin embargo, cuando se aplican pruebas de integridad en empresas colombianas del sector privado, se ha encontrado que 40 por ciento de las personas no las aprueban. La corrupción es ubicua y está presente en todo tipo de organizaciones. Como muchas economías emergentes, Colombia no logra superar la llamada "trampa de ingreso medio". Si bien los economistas culpan de esa trampa a los insuficientes cambios en la productividad y la

competitividad, y a la dificultad para hacer negocios, es evidente que también influyen la calidad de instituciones como la política y la justicia, la eficacia estatal y las relaciones entre el sector privado y el público. Tal vez la amenaza más evidente para la calidad de esas instituciones sea la prevalencia de la corrupción. Por lo tanto, para el futuro de Colombia y la posibilidad de superar la trampa de ingreso medio es esencial enfrentar la corrupción con eficacia.

Una transformación orientada al comportamiento ético y al cumplimiento de las normas no solo mejora las instituciones y la gobernanza. Las utilidades anuales y el valor de una empresa, en el caso de negocios privados, y la capacidad de crear bienes públicos, en el caso de entidades estatales, están directamente ligadas a la prevalencia de la integridad. La ética, por lo tanto, debe ser vista no solamente como algo deseable, sino como parte fundamental de las empresas y de la organización estatal.

Los estándares de la excelencia ética y su mantenimiento a través del tiempo deben ser tan importantes como la excelencia en operación, las finanzas o el medio ambiente. De hecho, cuando los estándares son laxos, por más de que el CEO, el COO y el CFO, o el ministro y director sean íntegros, no pueden garantizar que gobiernan realmente la empresa o la entidad, ni su orientación estratégica y táctica en el día a día. Fuerzas que ellos desconocen, y cuya magnitud difícilmente valoran,

pueden ser las verdaderas determinantes de muchas decisiones. Esta opacidad cuesta mucho a una empresa y al sector público.

En este sentido, fijar y hacer cumplir altos estándares de ética no solo genera una mejor gobernanza, sino que es fuente de una cantidad de ahorros difíciles de predecir ex-ante, pero de magnitud considerable. De igual manera, el valor de una empresa, sea listada o no, aumentará de forma visible. Para dar un ejemplo, la estrategia de ética y cumplimiento aplicada en Ecopetrol, una empresa estatal, generó entre 20 y 40 pesos de ahorro por peso adicional invertido. Igualmente, el aumento de su cotización de bolsa se debió en buena medida a la calidad de la gobernanza, uno de cuyos elementos críticos fue la estrategia de ética. Este texto presenta los pilares de lo que, en mi opinión, debe ser una estrategia efectiva para quien quiera combatir la corrupción y generar valor a través de la ética, tanto en el sector público como en el privado. Esta estrategia ha sido probada en la empresa más grande de Colombia, Ecopetrol, que tuve el honor de dirigir a lo largo de treinta meses.

Las normas no son suficientes, la ética necesita gerencia

Hasta el presente, para combatir la corrupción se ha usado un enfoque legalista, según el cual lo que se necesita son más normas y más procesos judiciales dentro de las empresas, o abiertos al país, en el caso de los recursos públicos. Las normas son importantes, pero aún más

cruciales son la promoción de una cultura ética creíble y difundida al interior de la organización, y una gerencia eficaz y continua en este frente, dedicada a obtener resultados y a evolucionar con la organización.

El 26 de julio de 2019 el diario estadounidense *The New York Times* publicó un artículo titulado "El financiamiento de la política: la caja negra de nuestras democracias". Según su autor, Kevin Casas, "el gran problema es que la proliferación de nuevas normas esconde mal el desafío más serio que enfrentan las democracias de la región en esta materia: el abismo que separa la legislación de su aplicación práctica. A América Latina no le faltan normas. Por el contrario, ha sido pionera para legislar. El problema es otro".

Este parece ser el enfoque actual en Colombia, donde el gobierno y el público están a la espera de ocho iniciativas constitucionales y legales para combatir la corrupción. Considero que se están poniendo las esperanzas en el sitio equivocado.

Antes de que se implementara la estrategia de ética en Ecopetrol, había una batería de más de quince normas para luchar contra la corrupción. La lista de estas normas es intimidante. Con amenazas legales nacionales e internacionales de ese calibre, cabe preguntarse, primero, por qué se cree aún que el problema es carencia de normas, y segundo,

por qué es tan frecuente la percepción de que en las empresas públicas y privadas se violan las normas.

Cambio cultural: la integridad vale más que la honradez

La primera exigencia, más que normativa o punitiva, es crear una cultura de integridad, que debe ser penetrante, eficaz y continua; debe imponerse con determinación y disciplina, y debe diseminarse ampliamente entre los trabajadores y contratistas.

La integridad es superior a la honradez. Esta última es un principio por la negativa: "no robarás". La honestidad es un principio por la positiva y se aplica en muchos campos más allá del pecuniario, pero tiene menos alcance que la integridad. La integridad es un principio regulatorio de todos nuestros actos: "lo que hago es igual a lo que digo". Cuando se busca cumplirlo, se opta por prometer poco y hacer mucho para cumplir con lo que se dice.

Si la integridad se populariza dentro de una organización, le hará un gran bien a la calidad de las relaciones humanas en las que esa organización se materializa día a día. Si, como sucede a veces, se presenta un conflicto entre lo que es íntegro y lo que es inteligente hacer, siempre se debe optar por lo primero. Nada más peligroso para una organización que personas inteligentes, pero poco íntegras.

Un buen ejemplo de la transformación cultural de Ecopetrol es el de un funcionario que, en lugar de cambiar 100 kilómetros de tubería en el Huila —decisión fácil y que habría sido aceptada—, decidió recorrerlos a pie y definir qué tramos estaban en verdadera necesidad de reemplazo. Este funcionario redujo la compra a 16 km y ahorró miles de millones de pesos. Eso, más que honradez, refleja una cultura de integridad.

Para combatir la corrupción y solidificar la cultura de ética y de no tolerancia es crítico resolver de inmediato los casos evidentes de falta de integridad en cargos directivos, de supervisión y operativos de alta visibilidad. Si hay percepciones serias de que líderes internos y personas con mando y dirección no se rigen por un estricto código de ética, y sin embargo permanecen por años en la organización, se perderá la credibilidad general en la estrategia. En contraste, si esos casos emblemáticos se resuelven despidiendo a sus protagonistas, todo el mundo recibirá un fuerte mensaje de que la cosa va en serio. El que la hace, sí la paga.

Una cultura de no excusas

Cualquier cosa que se haga en el frente de la ética y el cumplimiento debe partir de construir un sistema continuo de mejoramiento. La tentación siempre está presente y la condición humana es voluble. Personas que han sido honestas pueden optar por dejar de serlo,

aunque sea “por una vez”. Continuamente se generan áreas grises en las normas, áreas en las cuales los funcionarios o empleados pueden no entender o aducir que no era claro su margen de acción o decisión.

La salida más frecuente que tiene una persona cuando no se cumple con un objetivo, se viola una norma o se materializa un riesgo, es sacar excusas. La excusa no ayuda a avanzar mucho hacia resolver ninguno de esos problemas, pero le ayuda al implicado a desviar la atención de su responsabilidad personal.

Es esencial promover una cultura de no sacar excusas. Una forma de combatir la perniciosa cultura de buscar excusas en Ecopetrol fue distribuir a miles de personas una paletilla que por un lado traía un signo de prohibido (⊗) encima de la frase “Es que...” y abajo decía “No busque excusas”, y en el anverso traía la frase “Mi idea es...” y abajo decía “Busque soluciones”.

Estoy convencido de que el cumplimiento de normas requiere de símbolos visuales y mensajes explícitos, fáciles de recordar y repetir, que tengan una presencia cotidiana en la vida de la organización. Al igual que la excelencia operativa, el cumplimiento de las metas financieras y de las normas de medio ambiente y seguridad en el trabajo, estos mensajes se deben repetir constantemente, para que no se le olviden a nadie en ningún momento.

Respaldar la intención con la eficacia

Promover una nueva cultura de ética y cumplimiento es esencial, pero, de nuevo, como en el caso de las normas, no es suficiente: tan solo es el comienzo. A la cultura hay que acompañarla de una organización robusta para las funciones de ética y cumplimiento, tanto en número como en calidad de personas. Eso mostrará que se está en capacidad de: a) saber quién hace qué; b) evaluar con justicia si eso está o no en contra del código de ética; c) sancionar con proporcionalidad la falta, y d) hacer eso continuamente y con el respaldo de la junta directiva y el CEO.

La función debe ser de nivel de vicepresidencia (*C-level*, en el argot anglosajón) o de director (el rango debajo del viceministro), en el sector público, y se la debe dotar con verdaderos expertos en los diferentes frentes: investigación, cumplimiento, evaluación y sanción. Cuando sea necesario, se puede recurrir a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) y a la Fiscalía General de la Nación.

Ahora bien, en el caso de la Contraloría General de la Nación y la Procuraduría, instituciones que apoyan esta labor en las entidades públicas, se debe contar con conocimiento técnico y financiero altamente sofisticado, en particular en los sectores de infraestructura y adquisiciones; así mismo, enfatizar que toda actividad económica está sujeta a riesgos. Si esos riesgos se materializan, no se debe culpar de

manera facilista y repetir mecánicamente contra el patrimonio de los funcionarios. Esto puede llevar a inmovilizar la acción estatal por el temor a no incurrir en algún riesgo.

Las personas que gestionan contratos, autorizan pagos y manejan recursos deben ser sometidas a un estudio individual de integridad, incluidas visitas al domicilio, análisis de su situación financiera familiar de largo plazo (últimos 10 años) y pruebas periódicas de polígrafo. Se debe hacer rotación de roles críticos y monitoreo constante y comprensivo de conflictos de interés.

Cuatro estaciones: prevención, monitoreo, detección y sanción

La prevención se centra en asegurar que todo el mundo conozca a cabalidad en qué consiste la estrategia de ética y cumplimiento. Nadie puede decir, en adelante, que no sabía. Se trata de dejar claro que hay un grupo nuevo, dotado de las herramientas tecnológicas, los conocimientos y el mandato para mantener una supervisión continua sobre las violaciones al código de ética, e incluir el tema de integridad en los criterios para fijar el bono anual a los trabajadores y empleados. Es importante incluir cláusulas de ética y transparencia en los contratos, otorgando derecho de auditoría, formatos de integridad contractual y de declaraciones en materia de lavado de activos y financiación al terrorismo, tanto para proveedores como clientes.

El monitoreo se materializa al correr periódicamente los programas de sistemas para identificar conflictos de interés en los contratos, la negociación de acciones en bolsa, transacciones con funcionarios gubernamentales, pagos a agentes aduaneros, venta de productos controlados, entre otros. También al aplicar continuamente la rotación de cargos y pruebas de integridad a todas las personas encargadas de manejo de recursos, y mediante el traslado a la UIAF de los registros de operaciones sospechosas (ROS).

En el caso que documento, se cruzó la información de más de 9000 trabajadores; 50000 familiares beneficiarios de servicios de salud, educación y pensiones; 6000 contratos, patrocinios y convenios en ejecución, y más de 200000 registros de mano de obra de contratistas, que incluyeran variables de pagos y antecedentes. Si todo el mundo sabe que esto se hace periódicamente, cae la incidencia de dichos conflictos.

La detección puede venir de distintas fuentes específicas a cada empresa o entidad. Debe haber, sin embargo, la capacidad de evaluar y corroborar todas las denuncias recibidas. En este punto es fundamental la credibilidad y el cuidado que se dé al tratamiento de las denuncias, pues se puede afectar el buen nombre de las personas.

Lamentablemente, muchas veces se denuncia a inocentes para afectar su carrera.

En la sanción, un riesgo radica en la gradación de las penas. A este respecto, es útil revisar el interesante podcast de Michael Lewis *Against the rules*, que documenta el deterioro en la calidad de los árbitros en muchos campos de la vida económica e institucional de un país.

La gerencia de la ética tiene que ser una actividad continua

Se debe estar permanentemente alerta, pues todo orden se disipa con el tiempo y constantemente se crean oportunidades para la deshonestidad. A las personas les cambian sus circunstancias personales o familiares, y valores éticos que se han respetado por años pueden minarse por oportunidades, amistades o desencanto frente a la organización, a los colegas o los jefes. La calidad de la organización está sujeta a cambios continuos de muchos tipos. Esto afecta a todos y cada uno de sus integrantes.

Por estas razones, la gerencia de la ética y el cumplimiento deben ser actividades continuas a las que se preste tanta atención como a la operación, las finanzas y el cuidado del medio ambiente. Hacia el futuro, todas las organizaciones, nacionales o locales, públicas o privadas, estarán sujetas a desafíos similares a los que aquí se discuten, y su desempeño dependerá de cumplir y adoptar transformaciones similares a las descritas.

La ética crea valor

Colombia debe apartarse de las prácticas que han minado la credibilidad política y la legitimidad institucional, pública y privada. Ha habido logros positivos en empresas grandes, medianas y pequeñas, pero aún es una tarea inconclusa, como lo evidencian los casos que alcanzan los estrados judiciales y las noticias diarias en los medios.

Estas transformaciones se pueden hacer en la contratación pública, en sectores como la salud, la educación, las Fuerzas Armadas, la infraestructura y la atención a los niños, los ancianos y las familias menos privilegiadas. Esto tendría un efecto inusitado y ayudaría a romper el círculo vicioso de unos recursos públicos que nunca alcanzan, porque la ineficacia y la corrupción aumentan constantemente los costos y reducen la eficiencia del gasto público.

El diseño y la implementación de una estrategia de ética y cumplimiento de normas tiene, por lo general, un objetivo de gobernanza, más que un efecto en las utilidades de la empresa, en su valor de mercado y la retribución a los accionistas. No obstante, hay un nexo directo entre la transformación orientada al comportamiento ético, las utilidades y el valor (en bolsa, si es el caso) de una empresa. En el caso de Ecopetrol, los ahorros duplicaron sistemáticamente las metas originales. ¿Por qué había ganancias en eficiencia y productividad mucho mayores de lo que

se planificaba? Una porción importante de esos ahorros extraordinarios se originó en la estrategia de ética.

Para una aproximación gruesa del beneficio/costo de la estrategia de ética y cumplimiento, se puede estimar una cifra en el rango de 100 a 200 millones de dólares al año. El costo de la estrategia de ética y cumplimiento no sobrepasó los 5 millones de dólares al año. Por ende, esta estrategia produjo entre 20 y 40 veces lo invertido. Es claro que fue una de las palancas de transformación más potentes.

—/—

En resumen, un marco legal para combatir la corrupción es crucial pero no suficiente para lograrlo. La transformación requiere liderazgo, cambio cultural, gestión continua, consistencia en el tiempo y apalancamiento de las herramientas legales locales e internacionales a disposición.

Como dije al principio, la lucha contra la corrupción ha tenido un enfoque legalista, pendiente de más normas y procesos judiciales. Sin embargo, este es un enfoque distinto y complementario, basado en el cambio cultural y la gerencia continua, cuya aplicación es urgente para ayudarle a Colombia a superar la trampa de ingreso medio, mejorar la eficacia de los recursos públicos y los resultados de las empresas privadas.

Juan Carlos Echeverry ha sido ministro de Hacienda, CEO de Ecopetrol, director del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y decano de Economía de la Universidad de los Andes. Adicionalmente, Echeverry es socio de EConcept y autor de la novela En sitios más oscuros (Planeta, 2019).